

***ECO*futuro s.a.ffp**

INICIANDO LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Por

Arvin R. Bunker, Economista Agrícola, Ph.D., Ingeniero de Sistemas Microsoft
Percy G. Eid R., Contador General, Auditor Financiero, Analista de Sistemas
Nancy Natilson, Consultora de Microfinanzas; MBA, Finanzas Internacionales

Weidemann Associates, Inc.
933 N. Kenmore Street, Suite 550
Arlington, VA 22201
Correos electrónicos: WeidAssoc@aol.com
Teléfono: (703) 522-3075, Fax: (703) 525-6169

Auspiciado por:

Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de América

Mr. Daniel Lesmez, USAID/LAC/RSD
Mr. James Dempsey, USAID/G/EG/MD
Contract # PCE-0406-I-00-6012-00
Orden de entrega No. 8

y

Banco Interamericano de Desarrollo

Consultoría conducida entre el 6 y 20 de junio del año 1999 en La Paz, Bolivia.

Tabla De Contenido

1. Actividades Principales de la Consultoría	1
2. Actividades y Resultados del Taller de Planificación.....	3
3. Observaciones.....	8
4. Recomendaciones	12
Anexo I: Plan de Trabajo.....	14
Anexo 2: Visitas Efectuadas por los Consultores	17
Anexo 3. Participantes en el Taller	18
Anexo 4 Diapositivas del Taller de Planificación.....	19
Anexo 5: Herramientas y Datos Utiles para Efectuar un Plan Estratégico	35
Anexo 6: Comparaciones de Algunos Competidores de ECOFUTURO, 1997.....	38

Lista de Siglas

ANED	Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CIDRE	Centro de Investigación Desarrollo Regional
CONSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Embajada de Suiza
FADES	Fundación para Alternativas de Desarrollo
FFP	Fondo Financiero Privado
IDEPRO	Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva
SBEF	Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
UNITAS	Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social
USAID	Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos

ECOfuturo s.a.ffp

INICIANDO LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Por

Arvin R. Bunker, Economista Agrícola, Ph.D., Ingeniero de Sistemas Microsoft
Percy G. Eid R., Contador General, Auditor Financiero, Analista de Sistemas
Nancy Natilson, Consultor de Microfinanzas; MBA, Finanzas Internacional

ECOFUTURO, S.A. FFP, es el Fondo Financiero Privado (FFP) más nuevo de Bolivia, habiendo recibido su licencia de operar durante el curso de la primera semana de junio del año presente. El día 11 de junio la empresa desembolsó sus primeros microcréditos.

ECOFUTURO elaboró un plan estratégico para formar un fondo financiero privado (FFP), el cual fue enviado con la solicitud de autorización a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF). Una vez obtenida la licencia respectiva y estando la empresa en funcionamiento, se considera necesario poner más énfasis en los detalles del plan, para lograr una implementación eficaz. En el Plan de Trabajo se establece que los consultores externos realicen entrevistas a las personas que tienen un rol clave en la institución, para determinar si conviene actualizar la Misión y los Objetivos.

1. Actividades Principales de la Consultoría

El Plan de Trabajo identifica varias tareas específicas a ser desempeñadas. Se han agrupado en tres:

1.1.- Revisar el Estudio de Factibilidad con respecto a la visión para la empresa y su estratégica institucional.

1.2.- Desarrollar un Taller de Internalización Institucional dirigido al personal clave de la institución; revisar y definir de nuevo, si fuera necesario, la visión, misión, metas y objetivos de ECOFUTURO.

1.3.- Proveer a ECOFUTURO de una metodología para distribuir los resultados del Taller al personal de la institución y adoptar la cultura institucional que se define en el Taller en los trabajos diarios de la empresa.

En Anexo 1 se describe el Plan de Trabajo

Por razón del viaje del Gerente General, el Jefe de Grupo de Consultoría, se reunió con el Presidente del Directorio con el propósito de planificar las actividades a ser desarrolladas y cumplidas por los consultores, dicho plan posteriormente fue aprobado por el Gerente General.

1.1.- Revisar el Estudio de Factibilidad

El Estudio de Factibilidad presentado a la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) fue revisado por los consultores para conocer el plan de negocios que había planteado ECOFUTURO. Los consultores utilizaron este documento como base, para la preparación de las entrevistas con los accionistas, directores y personal de la institución y como guía para la discusión en el Taller.

Las entrevistas se efectuaron con nueve de los once accionistas y con cinco de los siete participantes en el Directorio de ECOFUTURO. Uno de los Directores que no se logró entrevistar, participó en el Taller. El Gerente General y los administradores claves también fueron entrevistados. Además se realizaron contactos con las instituciones como ser: USAID, BID, SBEF y otros. Las entrevistas se enfocaron a determinar cuales son las expectativas que tienen estas personas y las instituciones mencionadas, respecto a los logros de ECOFUTURO y cuales deben ser sus actividades principales.

En Anexo 2 se presenta la lista de las entrevistas.

1.2.- Desarrollar un Taller de Planificación Estratégica

En razón a las entrevistas realizadas, se pudo determinar cuales de los objetivos de ECOFUTURO tienen mayor consenso y son ampliamente compartidos y cuales no son soportados por la mayoría, y también cuales logran una mayor identificación y cuales provocan manifestaciones diversas. Las opiniones y criterios que se obtienen de las entrevistas, se incorporan en las presentaciones del Taller y sustentan las sugerencias que se plantean sobre la visión, misión, políticas de dirección y la determinación de objetivos. En el desarrollo del Taller estas sugerencias fueron observadas, modificadas, aceptadas y otras eliminadas por los participantes. Las definiciones aprobadas son presentadas más adelante.

Los accionistas, directores y administradores claves fueron invitados a participar en la primera sesión plenaria donde se discutió y determinó la filosofía, valores, visión, misión, políticas de dirección y objetivos para el Gerente General.

Para la segunda sesión plenaria se invitó a otros empleados de ECOFUTURO, dejando la opción de participar a los accionistas y directores de acuerdo a su tiempo. El enfoque principal de esta sesión es la definición de los objetivos para la institución. Se enunciaron algunos principios de planificación y se presentó una metodología para elaborar un buen objetivo. Los Consultores, junto con la Gerencia, sugieren que la formación de objetivos se establezcan para las tres

áreas principales de ECOFUTURO, vale decir para Negocios, Operaciones y Sistemas.

Cada grupo definió sus objetivos, con el apoyo de los consultores. Una vez planteados los objetivos para cada área, cada grupo los presentó a la sesión plenaria, recibiendo las preguntas, comentarios y observaciones de los demás participantes, arribando a la definición de los objetivos concensuados para cada área.

Se terminó el Taller con breves presentaciones del Lic. Eid y del Gerente General con el objetivo de motivar a los empleados a continuar con la implementación del proceso de planificación estratégica.

En la mañana se presentaron las diapositivas “Orientado a la Dirección” y por la tarde las diapositivas “Orientado a la Administración.”

En Anexo 4 se encuentran las diapositivas del Taller.

1.3.- Proveer a ECOFUTURO de una metodología para distribuir los resultados del Taller

Este documento describe las actividades de los consultores, las observaciones de sus investigaciones, el material utilizado en el Taller y discusión. Además de otros conceptos adicionales que pueden ser de utilidad a ECOFUTURO en el proceso de la continuación de la planificación.

La planificación estratégica funciona mejor cuando la transmisión de conceptos y datos corren en ambas direcciones, es decir desde arriba hacia

abajo y desde abajo hacia arriba. En la primer sesión del presente Taller principalmente se implementó un proceso de comunicación desde arriba hacia abajo; y en la segunda sesión, se inició el proceso inverso o sea, desde abajo hacia arriba. Sería útil que ECOFUTURO continúe el proceso de planificación, hasta que todos los empleados de la institución pudieran participar en determinar cuáles deben ser las actividades y prioridades de la empresa y participar también en escribir los objetivos.

2. Actividades y Resultados del Taller de Planificación

En el Taller de Planificación se trataron primero los asuntos globales de ECOFUTURO. Después de una breve introducción, se definió la filosofía, valores, visión, misión y políticas de dirección. Véanse las diapositivas “Planificación Orientada a la Dirección” en Anexo 4.

En el Taller, el proceso más común de formación de un plan estratégico fue ajustado a las capacidades del personal de ECOFUTURO. Generalmente se procede a presentar los datos de ambiente externo e interno que enfrenta la empresa. Estos datos son útiles para apoyar el desarrollo de áreas de enfoque y los objetivos que serán después formados.

En este Taller, después de definir los asuntos globales, se presentó a los participantes las observaciones de los consultores en la forma de FODA, es decir, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Con estos

elementos, se pasó directamente a formar objetivos para el Gerente General y luego en la tarde, se definieron los objetivos para las áreas principales de la empresa.

No se entró en una discusión detallada del ambiente externo e interno por las razones siguientes: Primero, por los cambios que se efectuarán en ECOFUTURO durante este período inicial de arranque y por los cambios que se están observando y que pueden venir en la economía de Bolivia, los objetivos específicos que se fijan con fecha posterior al fin del año 1999, corren alto riesgo de no ser aplicables o será de todos modos, necesario cambiarlos.

Segundo, por tener ECOFUTURO gente con experiencia en los mercados a los cuales entrará la empresa, existen conocimientos adecuados para formar objetivos por el corto plazo que queda de 1999.

Tercero, la empresa se encuentra en la etapa de apertura y todos los empleados tienen la prioridad de aprender y desarrollar sus actividades de manera que puedan mejorar al máximo los servicios a sus clientes. Difícilmente se dedican los recursos humanos necesarios para recolectar los datos adecuados en esta época.

En el Taller se procedió a definir los objetivos al Gerente General, y por la tarde a definir algunos objetivos para las áreas de: operaciones, negocios (créditos) y sistemas (informática). Los resultados de este Taller, junto con los esfuerzos de todos los participantes para corregir y completar los objetivos, pueden ser presentados al Directorio para su aprobación.

2.1.- Filosofía y Valores

Las cosas en las cuales ponemos los mejores y más frecuentes esfuerzos definen nuestra filosofía y valores. Cuando trabajando en estas áreas ofrecemos nuestra mejor atención con la anticipación de lograr los objetivos definidos. En el Taller se definieron como filosofía y valores los principios siguientes:

Vocación de servicio
Honestidad y transparencia
Calidad de servicios
Comunicación
Creatividad e innovación
Respeto a las personas
Liderazgo
Compromiso e identificación
Trabajo en equipo
Orientada a resultados

Se recomendó al Gerente General que reduzca esta lista hasta a un máximo de 5 a 6 características antes de presentar al Directorio.

2.2.- Visión

La visión define qué beneficios colectivos para la empresa y para sus clientes se lograrán cuando se desarrollen todas las actividades de ECOFUTURO. Los participantes del Taller seleccionaron la definición siguiente para expresar su visión.

Entidad de Intermediación
Financiera que apoya y
comparte los objetivos de los
empresario(a)s de la pequeña
empresa rural y urbana,
estableciendo con ellos
relaciones de largo plazo;
promoviendo fuertes
vínculos entre sus socios y

complementando sus servicios con organizaciones de promoción del desarrollo empresarial local y regional.

Se entendió en la discusión que la palabra “empresario(a)s” incluye campesinos y personas particulares.

2.3.- Misión

La misión define la actividad principal de la empresa y también puede incluir los principios, filosofía, propósitos y nuestras creencias. Si es posible, la misión debe diferenciar la empresa de otras empresas en la misma industria. La misión definida para ECOFUTURO es:

Entidad financiera confiable, competitiva, eficiente y rentable que apoya el desarrollo de la pequeña y microempresa del área rural y urbana, con servicios innovadores a la medida de las necesidades de sus clientes.

En la discusión sobre la visión y la misión, se mencionó el tema de créditos de consumo. Varios socios expresaban su opinión de que ECOFUTURO por el momento debe otorgar créditos para actividades productivas y no de consumo. Por lo tanto, el Gerente General debe elaborar sus políticas de crédito de acuerdo con esta opinión.

Varios donantes de fondos para microcréditos mantienen la regla de no apoyar los créditos de consumo, cosa que se originó con los programas de créditos subvencionados otorgados por entidades estatales. Hoy día para

microcréditos con tasas del mercado, se realiza el análisis de ingresos existentes y no de los que van a ser generados por la actividad financiada. Para determinar el acceso al crédito, el beneficio de distinguir entre el uso de fondos para producción o consumo es difícil diferenciar y justificar. Además, el requerimiento de determinar y controlar el destino del crédito incrementa los costos de administración y puede contribuir a un clima de desconfianza entre el cliente y ECOFUTURO.

Para créditos de inversión, que frecuentemente dependen de los ingresos a ser generados por la actividad financiada para cancelar el crédito, el destino de crédito y el control sobre el uso de fondos es justificado.

2.4.- Tareas para el Directorio

Los participantes del Taller insertaron un grupo de actividades que consideran que debe desarrollar el Directorio. Estas son:

- **Capitalización**
- **Coordinar y armonizar las estrategias y políticas**
- **Política de respeto a la Cooperación Internacional**

No se fijó objetivos específicos para estas actividades.

2.5.- Políticas de Dirección

Las políticas de dirección son más específicas que la filosofía, valores, visión o misión, pero no son lo suficientemente específicas para ser objetivos, ya que los objetivos tienen que ser medibles. Con las políticas, los

directores orientan al Gerente General, en cuanto a las áreas en las cuales debe esforzar y alinear sus actividades. Para este año las áreas son:

- **Consolidación**
- **Seguridad Financiera**
- **Crecimiento**
- **Innovación y orientación al cliente**

Bajo cada línea de arriba se procedieron a definir con más claridad las actividades a las cuales el Gerente General debe dedicarse, las que son:

CONSOLIDACION

- **Cultura única**
- **Tecnología Crediticia**
- **Sistemas de Información**
- **Consolidar y mantener la clientela transferida por los socios**

SEGURIDAD FINANCIERA

- **Prudencia en las Colocaciones**
- **Menor ritmo de expansión**

CRECIMIENTO

- **Revisar el plan de apertura de nuevas oficinas**
- **Ajustar las proyecciones a la situación actual**

Se establece que las direcciones al Gerente General para Seguridad Financiera y Crecimiento expresen conceptos similares.

INNOVACION Y ORIENTACION AL CLIENTE

- **Ajustar y mejorar los productos básicos a las exigencias del mercado**
- **Generar nuevos productos y servicios**

- **Marketing (sí se contemplan servicios adicionales de créditos)**
- **Preparar y conocer la lectura del mercado según las necesidades de los clientes**

No se entró a definir los objetivos para el Gerente General, principalmente por razón de falta de tiempo. Las diapositivas en Anexo 4 contienen sugerencias de parte de los consultores sobre el tema.

Con estas decisiones se concluyó la Sesión Plenaria de la mañana.

2.6.- OBJETIVOS

Para las sesiones de la tarde, algunos de los accionistas y directores se quedaron y se adjuntaron a los grupos formados por los empleados de ECOFUTURO. Los consultores iniciaron la sesión con un breve recuento de las discusiones de la mañana y las decisiones sobre filosofía, valores, visión, misión y políticas de dirección. Posteriormente, se separaron en tres grupos: operaciones, negocios y sistemas, para elaborar sus objetivos. Los grupos discutieron sus objetivos y a continuación los presentaron a la sesión plenaria. Los objetivos elaborados son:

2.6.1.- NEGOCIOS

- **Traspaso de Cartera en La Paz de \$us2.500.000**
- **Fecha: 31-12-99**
- **Mantener la mora inferior al 1%**
- **Fecha: 31-12-99**
- **Readecuación de formularios de créditos**
- **Fecha: 31-08-99**

- **Reducir el plazo que requiere el proceso de otorgación de créditos**
- **Cartera de las ONG's traspasada a 48 horas,**
- **Créditos de clientes nuevos urbanos aprobado, a 4 días y rurales a 7 días**

Nota del consultor. En la discusión, se realizó al Gerente una consulta sobre el objetivo del traspaso de la cartera en La Paz. El grupo de negocios debe hacer una evaluación más detallada sobre la cartera a ser traspasada y proponer nuevo objetivo. También se planteó una discusión sobre la política de nuevas solicitudes de crédito. El objetivo de reducir el proceso de otorgación de créditos normalmente requiere de la cooperación de otras áreas de la empresa. No decidieron como elaborar tal cooperación en este Taller.

2.6.2.- OPERACIONES

Antes de presentar sus objetivos, el grupo de operaciones presentó su propia misión.

Brindar el apoyo administrativo oportuno y veraz a las diferentes unidades de la institución, a través de la definición de procesos claros y concretos de contabilidad, recursos humanos, cartera, servicio de clientes, tesorería, caja y servicios generales.

Los objetivos del área de operaciones fueron:

- **Contabilidad.- Información oportuna y confiable para la toma de decisiones**
- **Recursos Humanos- Políticas de contratación, capacitación y motivación para lograr identificación y productividad**
- **Cartera.- Administración eficiente y sistematizada**
- **Servicio a Clientes.- Difundir los productos y servicios en forma cordial y amable**
- **Tesorería.- Administrar los recursos maximizando la rentabilidad y liquidez**
- **Cajas.- Manejo seguro y eficiente del efectivo con trato cordial y amable**
- **Servicios generales - Activos Fijos.- Control, custodia y mantenimiento; Adquisiciones-manual regulador**
- **Plan de negocios para el 2.000**
- **Fecha: 30-11-99**

Nota del consultor: Se muestra buena orientación a sus clientes, quienes principalmente son los empleados de ECOFUTURO y un deseo de proveer la información y servicios necesarios para el buen desempeño del negocio. Para cada planteamiento de arriba, se debe elaborar un mecanismo de como medir el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, bajo contabilidad, se debe preparar una lista de los informes a ser preparados, y la forma y fecha a ser presentados. Para recursos humanos, se debe fijar fecha de entrega de las Políticas de Contratación de Personal, y otra fecha para las Políticas de Capacitación, etc. Además se debe decidir quien es responsable de su elaboración y si la entrega de los

documentos es en borrador, o en versión final.

2.6.3.- SISTEMAS

- **Lograr el control, dominio y autonomía del sistema SICEF**
- **Fecha: 30-09-99**
- **Lograr capacidad de adecuación y desarrollo**
- **Fecha: 31-12-99**
- **Soporte y mantenimiento a las diferentes áreas, para brindar un servicio continuo.**

Nota del consultor: Dada la complejidad de sistemas, debe ser muchos pasos intermedios en los primeros dos objetivos elaborados arriba. Estos pueden ser mejor controlados si son separados en pasos más detallados.

Con la importancia de sistemas para las buenas operaciones de la empresa, y la oportunidad de utilizar sistemas para lograr ventajas competitivas, el personal de esta área puede ayudar enormemente al progreso de ECOFUTURO, si pueden definir con los diferentes sectores de la empresa, cambios y mejoras al sistema informático.

Una vez terminada la presentación de los objetivos de cada grupo, se entró en el tema de cómo se puede juntar y orientar todos estos objetivos en un plan integrado, coordinado y completo. Todavía este proceso se elabora en forma manual. Para empresas chicas, la mayor parte de este trabajo normalmente se coordina entre el Gerente General y los encargados de cada área. Por ejemplo, el jefe de área A debe verificar que los jefes de las áreas B y C, comprenden el trabajo que

requiere en los equipos de B y C y si están de acuerdo a entregar los productos para las fechas indicadas

Y al final, alguien se encarga de verificar en forma global, que las actividades en toda la empresa estén coordinadas y sean consistentes. Puede esta persona, ser el Gerente General u otra persona asignada por él. Completando el proceso, se presenta el plan con el detalle que se determine es lo más conveniente, para la aprobación al Directorio.

Para finalizar el día, el Lic. Percy Eid dirigió algunas palabras para apoyar los esfuerzos del personal de ECOFUTURO y a continuación, el Gerente General presentó los Desafíos a Encarar.

3. Observaciones

Nuestras observaciones se basan en las entrevistas con la mayor parte de los accionistas, los directores, el nivel administrativo más alto de la empresa, y personas externas y de nuestras opiniones sobre algunas operaciones en la oficina de La Paz. Se clasifican estas observaciones en cuatro categorías: fortalezas oportunidades, debilidades, amenazas.

3.1.- FORTALEZAS

- **Cuenta con licencia de FFP.** Demuestra el compromiso a la calidad y seguridad en una institución financiera, los cuales traen clientes a la empresa.

- **Conocimiento del mercado y clientes meta, además de tecnología probada en créditos.**

Su experiencia de microcréditos incluye el área rural y urbana, con una variedad de diferentes productos, que le dan a ECOFUTURO la posibilidad de entrar en mercados que no pueden sus competidores.

- **Aprovechamiento de experiencias en banca y microcréditos rurales.**
Compartiendo las experiencias de los bancos y las ONG's, se fortalecerá la empresa.
- **Acceso a mercados rurales y urbanos.**
Hay pocas empresas que pueden acceder a los dos mercados hoy en día. Para los que pueden, les abre la posibilidad de incrementar su margen. Pero, cuidado, el beneficio puede ser de plazo corto, existen otras empresas que están viendo este mismo mercado.
- **Diversidad de conocimientos, experiencias e intereses en la Dirección.**
En la medida que ECOFUTURO entra en mercados diversos, este conocimiento y experiencia le puede servir para efectuar buenas decisiones de negocios.
- **Acceso a fondos internacionales de desarrollo.**
El enfoque de ECOFUTURO para servir este grupo meta se adapta bien con las instituciones con fondos de desarrollo.
- **Capacidad de innovación.**

La segunda fortaleza fue modificada y la última fue añadida en la discusión sobre las fortalezas.

3.2.- OPORTUNIDADES

- **Variedad de productos y mercados heredados.**
ECOFUTURO tendrá mayor experiencia con una gran variedad de productos y mercados, más que muchos de sus competidores, especialmente en los pueblos pequeños. Esta experiencia soporta el diseño de productos y administración de las operaciones que permite lograr sostenibilidad cuando otras empresas no pueden mantenerse.
- **Hay mercado para desarrollar.**
Especialmente en las zonas rurales, ECOFUTURO puede captar clientes sin tener que tomarlos de los competidores formales ya existentes en el mercado. Las tasas de ECOFUTURO son adecuadas para librar a los clientes de los prestamistas.
- **Hay productos no ofertados.**
Primero, esta situación existe en las zonas urbanas así como en las zonas rurales. Segundo, la innovación normalmente permite márgenes más elevados, hasta que los competidores entran en el mercado. Tercero, la mayor parte de las innovaciones son pasos chicos, y principalmente las proponen los empleados, cuantas veces la idea para una innovación proviene por escuchar a un cliente. Cuarto, las innovaciones en operaciones son igualmente importantes como las innovaciones en productos.

3.3.- DEBILIDADES

- **Formación de una cultura única.**

Se requiere disciplina y esfuerzo de parte de los empleados de ECOFUTURO, para no hablar ni pensar de la ONG con la cual estaba anteriormente. La administración debe introducir a la brevedad posible las palabras, frases, slogans y otros ítems que pertenezcan a la nueva cultura. Se debe capacitar a los empleados que tienen frecuente contacto con el público para emplear las palabras que mejor expresan el mensaje preferido por parte de ECOFUTURO.

- **Se necesitan nuevas habilidades y conocimiento, para saber cómo vender cosas caras.**

Los clientes siempre tienen una selección de productos. Cuando un cliente aparece ante el oficial de negocios para solicitar un crédito, ya ha decidido que ECOFUTURO tiene la mejor combinación de producto y precio que satisfacen sus necesidades. No hay porque disculparse de altas tasas ni otro aspecto del producto. Si pregunta el cliente sobre precio (tasa), se debe estar preparado para dar las respuestas que ayuden a obtener una actitud positiva del cliente hacia ECOFUTURO.

- **Presiones familiares o de amistad hacia los oficiales de negocios.**

Lo importante es que el oficial de negocios sea respetado por su clientela, no tiene que ser necesariamente su amigo.

- **Transferencia, migración y consolidación de datos.**

La información histórica sobre los clientes será más costosa de obtener mientras no sean migrados los datos al sistema de ECOFUTURO.

- **Adecuación e integración de sistemas.**

Para ser eficientes, las operaciones de microfinanzas requieren de un alto nivel de apoyo del sistema informático.

- **Ampliación de accionistas.**

- **Falta de experiencia en otros servicios financieros.**

Los últimos dos objetivos fueron añadidos en el Taller.

3.4.- AMENAZAS

- **Costos operacionales altos en zonas rurales.**

Una buena evaluación de la economía local antes de entrar en un mercado puede minimizar esta amenaza.

- **Comunicación con zonas rurales.**

Operando en zonas rurales aumenta el riesgo y los costos operativos.

- **La situación económica actual.**

La crisis económica del país, los recientes incrementos en la mora, y la formación de grupos de deudores, sugieren cautela en la colocación de nuevos créditos.

- **Crecimiento de la mora en el sistema.**

Aunque clientes de ECOFUTURO pagan bien, si demoran en cumplir sus pagos a otras instituciones, pueden causar un incremento en la provisión para ECOFUTURO.

- **Seguridad en las zonas rurales.**

Mientras más distante es la oficina, hay más riesgo, especialmente si la oficina cuenta con mucho efectivo.

- **Falta de entrega de la cartera de los accionistas.**

Aún con acuerdos firmados con la SBEF, algunos accionistas pueden decidirse a no entregar su cartera y competir con ECOFUTURO. La administración debe preparar un plan contingente para cubrir esta situación.

- **Conflicto potencial entre accionistas y ECOFUTURO.**

No es seguro que todas las ONG's saldrán del servicio de créditos, aun en la zona donde opera ECOFUTURO.

- **Formación de grupos de deudores.**

Se debe preparar un plan contingente por si acaso suceda esto a ECOFUTURO.

- **Sobre endeudamiento de clientes.**

No se cuenta con un centro de información de riesgo ni registro de garantías.

- **Las regulaciones de la SBEF afectan mayor a las empresas que sirven a las zonas rurales que requieren una provisión más grande por créditos en mora a la agricultura.**

Cuando un crédito otorgado depende de ingresos de una actividad agrícola para su oportuno pago, y hay una falla en la producción o los precios y el crédito entra en mora. Por las épocas agrícolas en Bolivia, el agricultor que pierda su cosecha no tendrá ingresos hasta dentro de 6 meses o un año. Por este período, la SBEF va a requerir provisiones del 100 % del balance del crédito.

Las últimas dos amenazas fueron propuestas en el Taller.

3.5.- INTERACCIÓN DE ANÁLISIS FODA

Las interacciones de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se muestran a continuación. Por ejemplo, cuando las oportunidades coincidan con las fortalezas, se debe invertir.

	Oportunidades Mayores	Amenazas Mayores
Fortalezas Mayores	INVERTIR Fortalezas y oportunidades crean ventajas competitivas.	DEFENDER Tiene que movilizar recursos de sus fortalezas para confrontar amenazas.
Debilidades Mayores	DECIDIR Cuando hay oportunidades, considerando sus debilidades, tiene que invertir o vender sus inversiones o colaborar con otros.	CONTROLAR DAÑO Cuando hay amenazas, considerando sus debilidades, tiene que controlar el daño o minimizar el riesgo.

Adaptada de Kevin P. Kearns, "From Comparative Advantage to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis," Nonprofit Management and Leadership, Vol. 3. No. 1, Fall 1992. Support Center for Nonprofit Management.

4. Recomendaciones

Se plantean tres recomendaciones resultantes de esta consultoría.

4.1.- COMPLETAR EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARA 1999

Seguir con el proceso de planificación para completar los objetivos para el año 1999. El personal de planta puede efectuar el simple proceso de sugerir objetivos aptos para las actividades a desarrollar este año durante un periodo de un mes. Se supone que el Gerente General se encargará de este proceso, posiblemente nombrando a alguien para efectuar la coordinación que se requiere para que los objetivos sean compatibles con los del Gerente General y los de las diferentes áreas de la empresa.

Debido a la presión de trabajo que cae sobre el personal de la institución durante el período de arranque de ECOFUTURO, este proceso de planificación para 1999 debe ser simple y no intentar implementar toda la información que se requiere para el plan estratégico normal. Solo se deben adquirir y comprobar los datos que se requieren para efectuar una buena decisión para el resto de 1999.

Dos metodologías pueden ser productivas para completar este plan.

1. Conducir un Taller de Planificación con todo el personal de la institución en el cual se terminen de fijar los objetivos para cada área de la institución y para cada empleado. Este podría efectuarse durante un día, empezando con una breve explicación de la filosofía, valores, visión, misión, políticas de dirección y objetivos para el Gerente General,

los que fueron determinados en el Taller desarrollado por esta consultoría.

Después de una breve capacitación sobre qué es un objetivo, el personal puede continuar el proceso de fijar los objetivos para cada área, que sean aptos y realizables para el resto del año presente. Después se requiere la inversión de unos días por parte de algún funcionario de la empresa para coordinar los objetivos

2. Completar el plan, dentro de las actividades diarias de los empleados. Será relativamente simple que cada jefe de área exija a su personal, que completen sus objetivos y que alguien sea asignado para recibir estos objetivos y ponerlos en una breve lista de actividades y de coordinar que los objetivos y actividades sean compatibles y que logren los otros requisitos para ser un objetivo útil.

4.2.- IMPLEMENTAR UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARA EL AÑO 2000.

En coordinación con el requerimiento de presentar el presupuesto para el año 2000, se debe preparar el plan estratégico. Siendo ésta una institución en etapa de desarrollo, este plan debe fijarse en las operaciones del año 2000 e intentar adquirir datos reales para que el plan sea confiable y se convierta en una guía útil para las decisiones y actividades que tienen que efectuarse en el año.

Una vez se logre elaborar el plan para el año 2000, la planificación se puede extender por uno o dos años más. Lo más probable es que la porción del plan

pasando el año 2000 será más global, sirviendo para ayudar a los empleados a mantener en mente las actividades que se deben desarrollar en el mediano plazo para lograr la visión y la misión de ECOFUTURO.

En Anexo 5 se encuentran sugerencias de los datos que se utilizan para elaborar el plan estratégico. En la medida que ECOFUTURO crezca y requiera mayor detalle en sus decisiones, se puede incorporar más y más de estos datos en su planificación.

4.3.- UNIFORMIZAR LOS PRODUCTOS CREDITICIOS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA MANERA DE SERVIR A LOS CLIENTES

Es necesario difundir los resultados del Taller en cuanto a la definición de la filosofía, valores, visión y misión de ECOFUTURO a todos los empleados de la empresa. Recomendamos que los empleados tengan siempre en su memoria por lo menos la misión de ECOFUTURO. Se acuerda también, convocar reuniones de grupos pequeños a las que asista alguien del nivel gerencial para discutir la filosofía, valores, visión y misión. Finalmente, se deben publicar estos elementos en un documento a ser entregado a todos los empleados.

Anexo I: Plan de Trabajo

SOLICITUD DE ASISTENCIA TECNICA CONDUCCION DEL TALLER DE INTERNALIZACION INSTITUCIONAL

I. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

ECO FUTURO es un Fondo Financiero Privado recién establecido con autorización de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

Sus principales accionistas son 4 Organizaciones No Gubernamentales, activamente involucradas en el microcrédito urbano y/o rural y con presencia nacional. Estas cuatro ONGs cuentan con experiencia con programas de crédito de entre 5 a 15 años.

A fin de 1998 las 4 ONGs fundadoras tenían un capital combinado de US\$ 8 millones, y una cartera combinada de US\$ 18 millones con 40,000 prestatarios. Su nivel de mora ha sido bajo en los dos programas de crédito grupal y crédito individual.

Las ONGs fundadoras han decidido transferir sus actividades crediticias a ECO FUTURO en la medida en que éste abra oficinas en las localidades en que las ONGs actúan actualmente. Las ONGs se dedicarán a desarrollar actividades no crediticias, en estas localidades.

La misión de ECO FUTURO es democratizar el acceso al microcrédito y crear riqueza para sus accionistas, llegando a ser una institución modelo dedicada al crédito masivo a micro productores y a micro empresarios rurales y urbanos.

Para ello, tiene como meta ser la primera institución financiera en Bolivia en el campo de las microfinanzas.

Sus objetivos estratégicos son:

- Contribuir a aumentar el acceso al microcrédito en Bolivia, suministrando financiamiento en escala masiva a pequeñas unidades económicas rurales y a micro empresarios urbanos;

- Expandir y diversificar la provisión de servicios financieros a la población meta, en particular los instrumentos de ahorro;
- Construir una institución crediticiamente fuerte, capaz de movilizar fondos de fuentes locales y externas, comerciales e institucionales;
- Llegar a ser un intermediario financiero reconocido como efectivo y eficiente que provee valiosos servicios a sus clientes y dividendos atractivos a sus accionistas.

La Junta Directiva estará compuesta de tres representantes de las ONGs socias, un representante de los inversionistas institucionales (donantes) y un representante de los inversionistas privados locales.

ECO FUTURO ha contratado personal experimentado en banca, para las plazas de Gerente General, Gerente de Operaciones, Jefe de Sistemas y Tesorería. Adicionalmente, se busca un Gerente Financiero y un Auxiliar de Negocios. El Gerente de Negocios fue seleccionado de una de las ONGs accionistas, igual que unos 15 empleados actuales.

Para fin de 1999 se contempla que el personal de ECO FUTURO será de unos 70 a 80 empleados, principalmente oficiales de crédito quienes pasarán de las ONGs a ECO FUTURO en la medida en que éste implemente su plan de expansión.

Para fines de 1999 ECO FUTURO planea contar con US\$ 5 millones en capital, US\$ 10 millones en cartera, y 10 oficinas en 4 departamentos del país.

ECO FUTURO ha adquirido un programa de computo usado por un FFPs, en actual funcionamiento, que incluye manuales operativos. Tanto el programa, como los manuales están siendo modificados para que cubran mejor los requerimientos de ECO FUTURO.

La estrategia de incorporar personal de las ONGs a ECO FUTURO en la medida en que esta abra agencias le permite retener personal con conocimiento de la metodología del microcrédito y familiarizados con la clientela.

Una parte importante de la estrategia de consolidación institucional de ECO FUTURO es establecer su propia identidad institucional; con una misión institucional aceptada, conocida y adoptada por sus miembros; con su propia cultura de excelencia de entidad financiera privada; y con su estrategia, metas y objetivos definidos, diseminados e incorporados en el plan de trabajo de cada agencia y empleado.

Si bien ECO FUTURO se inició con un estudio de factibilidad muy completo que incluía la declaración de misión y los principales objetivos institucionales, dado el tiempo transcurrido desde su preparación, y a la nueva integración de sus cuadros directivos, gerenciales y ejecutivos, es preciso desarrollar un taller de planificación estratégica.

La meta del taller es internalizar en la institución, por medio del trabajo de definición conjunta (redefinición), la Misión, la Visión, la Estrategia, la Meta y los Objetivos institucionales; así como la definición y adopción de los principales indicadores de desempeño institucional.

En particular se deberá tener en cuenta que ECO FUTURO, si bien tiene un papel definido como una empresa financiera privada supervisada por las autoridades que regulan al sistema financiero, y que captará fondos del público, tanto su nuevo personal, como sus ONGs y donantes accionistas han estado involucrados en una labor crediticia parecida, pero desde un enfoque asistencialista y no de mercado.

II. TAREAS

Para alcanzar los objetivos descritos, el/la consultor(a) o los consultores deberán:

Revisar el estudio de factibilidad de ECO FUTURO y entrevistar al Presidente del Directorio y al Gerente General sobre los orígenes de la institución, los actores, y su visión y estrategia institucional;

Desarrollar un taller de planificación estratégica de alto nivel que permita a 15 participantes, representando el personal clave de la institución, participar plenamente en, y por lo tanto, internalizar y hacer suyo, el proceso de redefinición de la Misión, la Visión, la Estrategia, la Meta y los Objetivos institucionales de ECO FUTURO.

Incorporar en el taller charlas magistrales y metodologías participativas de discusión plenaria, trabajo en grupos, presentaciones individuales y grupales, negociación y consenso, para lograr analizar el entorno nacional y sectorial y las distintas expectativas que de la institución tienen los inversionistas, reguladores, donantes, público, clientes, directivos, gerentes y funcionarios.

El objetivo específico de esta fase del taller es la redacción de un documento que contenga la nueva Misión, Visión, Meta y Objetivos institucionales y los Valores y la Cultura institucional deseada.

En esta etapa del taller, el consultor enfocará al grupo en la definición de la estrategia institucional, para lo cual les proveerá de herramientas metodológicas que concentren su trabajo en la definición del plan estratégico y, por último, en el establecimiento de los principales indicadores de desempeño.

Finalmente, el consultor proveerá al grupo técnicas para diseminar dentro de la institución los resultados del taller y para adoptar y consolidar las metas y objetivos.

El consultor también capacitará al grupo sobre el proceso de integración de la cultura institucional en el grupo y la adopción de los valores en el trabajo diario de la institución.

III. INFORMES Y PRODUCTOS

Dentro del mes siguiente al taller, el consultor presentará un informe de sus observaciones y recomendaciones sobre el desarrollo del taller, enfocado a la internalización de los resultados del mismo.

También suministrará lecturas conteniendo pautas que considere apropiadas para incluir el fortalecimiento del trabajo en grupo y de la cultura y los valores institucionales, dentro de la administración de recursos humanos.

IV. LOGISTICA

La consultora será responsable de suministrar al consultor de un local adecuado para el desarrollo del taller, de suministrar todos los materiales y de coordinar la logística involucrada.

ECO FUTURO proveerá la selección de los 15 participantes y su transporte a la sede del taller.

La demás logística (boletos aéreos, transporte local, reservaciones de hotel, etc.) es responsabilidad del consultor y/o de la empresa consultora.

La sede del taller será en el departamento de La Paz, en un local apropiado para concentrarse en el taller sin interrupciones del trabajo.

El consultor podrá trabajar en su propia oficina para la preparación del taller y para la redacción de su informe.

V. NIVEL DE ESFUERZO

El nivel de esfuerzo es de 4 semanas (24 días) de trabajo en un periodo de hasta 2 meses calendario, contados desde el inicio de la consultoría.

Anexo 2: Visitas Efectuadas por los Consultores

Accionistas y Directores

Lic. Lenor Arauco L., UNITAS, Accionista
Sr. Luis Bollmann V., Accionista
Lic. Roberto Casanovas S., IDEPRO, Accionista
Lic. Edgar Zurita B., FADES, Accionista
Lic. Gustavo Birbuet D., ANED, Accionista
Ing. José Luis Pereira O., ANED, Accionista
Lic. Alvaro Moscoso B., AFP Futuro de Bolivia, Accionista
Lic. Jorge MacLean V., Presidente Directorio y Accionista
Lic. Luis Torrejón V., Director
Lic. Sergio Duchén U., Secretario Directorio
Dr. Jaime Villalobos S., Director y Accionista
Dr. Carlos Toro Calderón, Síndico
Dra. Verena C. Munzenmeier, COSUDE, Accionista

Administradores y Staff

Gonzalo Puente I., Gerente General
Antonio Valdivia D., Gerente Nacional de Operaciones
Gonzalo Araoz L., Gerente Nacional de Negocios
Marco Antonio Siles M., Jefe Nacional de Sistemas
Walter Gómez C, Gerente Regional La Paz
Carlos Toro C, Síndico

Otros

Gabriela Santa Cruz, USAID, La Paz
Lic. Javier Fernández C., Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
Elizabeth Andrade, Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras
Guillermo Bollaños, Consultor
Gabriela Tórres, Banco Interamericano de Desarrollo
John Owens, USAID

Anexo 3. Participantes en el Taller

Raul Achata, Oficial de Negocios Oficina La Paz
Xavier Aguilar Milanés, Consultor CHEMONICS
Marta Arguello, Consultora CHEMONICS
Mónica Ayala, Asesora Legal Oficina La Paz
Nilda Ballesteros, Tesorera Oficina El Alto
Gustavo Birbuet, ANED
Luis Bollmann, Accionista ECO FUTURO
Roberto Casanovas, Director Ejecutivo IDEPRO
Jackeline Castro, Encargada Tesorería
Donato Cirpa, Oficial de Negocios Oficina El Alto
Oscar Claire, Director
Germán Cruz, Jefe Sucursal El Alto
Walter Gómez, Gerente Regional La Paz
Michel Gressot, Cooperación Suiza
Ivan Gutierrez, Oficial de Negocios Oficina La Paz
Raul Huici, CIDRE
Rolando Lima, Oficial de Negocios Oficina El Alto
Jorge Maclean, Presidente Directorio ECO FUTURO
José Luis Pereira, ANED
Marco Pérez, Asistente Sistemas
Margarita Prieto S., Cajera Oficina La Paz
Gonzalo Puente, Gerente General
V. David Rada C., Auditor Interno
Angel Ramírez, Contador Oficina La Paz
Ricardo Sarzuri, Oficial de Negocios Agencia Patacamaya
Marco Antonio Siles, Jefe Nacional de Sistemas ECO FUTURO
Jaime Silvestre, Jefe Agencia Patacamaya ECO FUTURO
Marcos Ticonipa, Oficial de Negocios Agencia Lahuachaca
Carlos Toro, Sindico
Luis Torrejón, Vicepresidente Directorio
Antonio Valdivia, Gerente Nacional de Operaciones

Anexo 4 Diapositivas del Taller de Planificación

Las diapositivas presentadas en el Taller se encuentran a continuación. En la mañana la discusión fue orientada a la dirección de ECOFUTURO y por la tarde a la administración.

ECOfuturo s.a. ffp

Seminario de

PLANIFICACION ESTRATEGICA

Orientada a la Dirección

Elaborado por:
Arvin R. Bunker, Percy Eid Romero, y Nancy Natilson
De Weidemann Associates, Inc.

17 junio 1999

***ECO*futuro s.a. ffp**

Seminario de

**PLANIFICACION
ESTRATEGICA**

Orientada a la Administración

Elaborado por:
Arvin R. Bunker, Percy Eid Romerso, y Nancy Natilson
De Weidemann Associates, Inc.

17 junio 1999

Anexo 5: Herramientas y Datos Útiles para Efectuar un Plan Estratégico

Se requieren muchos datos para el buen desempeño de un plan estratégico. Este anexo identifica los datos que pueden ser de utilidad para ECOFUTURO. Se pueden clasificar los datos en tres categorías, Ambiente Macro, Situación Competitiva y Ambiente Interno. Se trata cada categoría a continuación:

Ambiente Macro

El ambiente macro se compone de los eventos o actitudes globales que la empresa no puede afectar, sin embargo debe tomar en cuenta al efectuar sus planes. Algunos factores son:

Factores económicos

- Dirección del producto interno bruto
- Inflación
- Devaluación de la moneda
- Tases de interés en los diferentes mercados capitales
- Empleo
- Control de precios o sueldos
- Políticas monetarias
- Balanza de pagos
- La etapa del ciclo económico

Factores del Gobierno, Político y Legal

- Estabilidad del gobierno, administración y legislatura
- Confiabilidad del sector judicial
- Políticas de agencias reguladoras
- Impuestos
- Regulaciones del uso de recursos humanos
- Leyes y regulaciones sobre la administración de empresas
- Leyes sobre la cobranza de deudas
- Existencia de políticas que apoyan a deudores
- Incentivos y programas que pueden beneficiar a la empresa o a los clientes

Factores Sociales y Culturales

- Actitud de trabajadores
- Actitud empresarial
- Crecimiento o decrecimiento de la población
- Control de finanzas en la unidad familiar
- Capacidad y disponibilidad de formar grupos de deudores

Factores Tecnológicos

- Sectores que se están beneficiando con la aplicación de nuevas tecnologías
- Sistemas de información gerencial disponibles, para ECOFUTURO y para clientes
- Capacidad de empleados y clientes para aplicar nueva tecnología
- La posición de sus clientes en el ciclo de desarrollo de nueva tecnología

Situación Competitiva

La situación competitiva puede dividirse en tres partes.

Competidores actuales y potenciales

El cuadro A5.1 contiene sugerencias de la información que se puede utilizar para el análisis de competidores. Se debe elaborar estos datos para cada competidor.

El enorme esfuerzo de adquirir todos estos datos significa que ECOFUTURO debe seleccionar los más importantes para el proceso de planificación en 1999 y 2000. Es mejor seleccionar una menor cantidad de indicadores y obtener información confiable sobre los ítems seleccionados. El análisis de los datos será principalmente a mano.

El Cuadro A5.2 puede apoyar el proceso de análisis de un competidor. Este ejemplo ayuda a organizar los datos para contestar la pregunta - ¿Cómo responderá un competidor a una acción por parte de ECOFUTURO u otro competidor?

Clientes

Se debe entender cómo sus clientes hacen sus decisiones de compra y específicamente porque seleccionó a ECOFUTURO y no a su competidor.

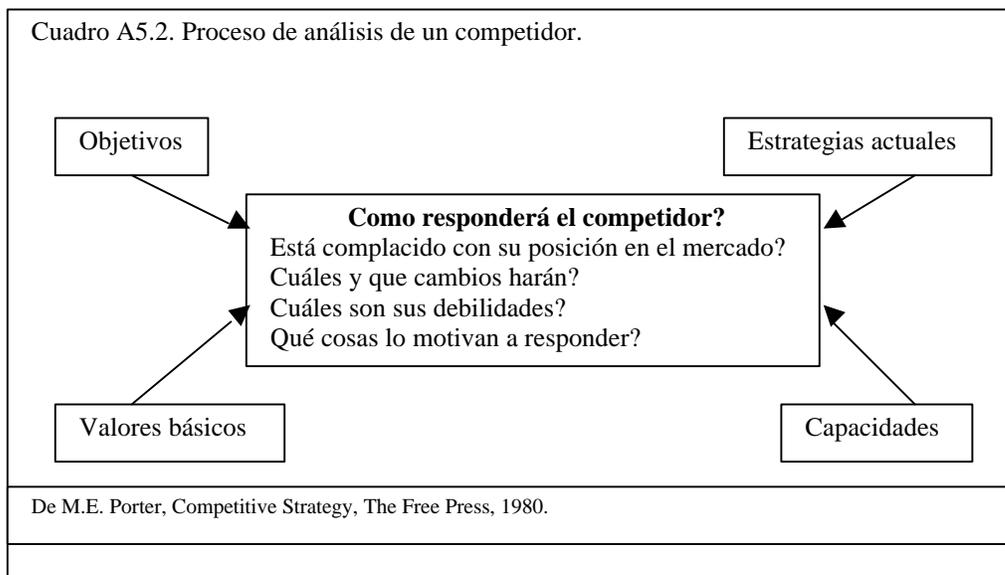
- Cómo y cuándo efectúa la decisión de compra?
- Cuál es la motivación?

Cuadro A5.1. Información útil para análisis de competidores.

Tecnología	Recursos	Marketing	Financiamiento	Administración
Productos y servicios ofrecidos a los clientes Desarrollo de nuevos productos Sistemas de administración <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Informática • Administración • Controles Ajuste de productos por localidad Seguridad	Distribución de agencias Localización de oficinas Equipamiento El nivel de integración Fondos disponibles Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Rendimiento • Mezcla de capacidades • Capacitación Costo de operaciones	Gente de venta <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Número • Funciones Sistema de conocer el mercado Promoción Sistema de compensación de gente de venta Porcentaje del mercado Descripción de sus productos y servicios Precios Imagen Son agresivos en promoción?	Tipo de financiamiento Costo de fondos Corto/largo plazo deuda Liquidez Flujo de caja Sistemas <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Presupuesto • Administración de cartera • Controles Rentabilidad	Personal clave <ul style="list-style-type: none"> • Valores básicos • Objetivos y prioridades • Sistema de compensación Decisiones <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Rapidez Planificación <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • El enfoque • Estilo Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Rotación • Políticas de reemplazo Organización <ul style="list-style-type: none"> • Central o no • Funciones • Utilización de sus empleados? Estrategia de la empresa Quiénes son dueños y cuáles son sus objetivos

Adoptada de Management Review, julio 1979, American Management Association, New York.

Cuadro A5.2. Proceso de análisis de un competidor.



- Por qué selecciona su producto en lugar del producto de otro proveedor?
- Cuál rol juega el ambiente social y cultural?
- Compra el cliente de varios proveedores al mismo tiempo?

Cuando la compra es en grupo, tiene que contestar las preguntas presentadas arriba tomando en cuenta la dinámica del grupo.

Proveedores

En algunos casos los proveedores de ECOFUTURO pueden ser factores en la situación competitiva. Esto ocurre frecuentemente cuando varias instituciones de microfinanzas solicitan un programa para obtener fondos. Cómo responde la institución proveedora puede ser un factor positivo o negativo para ECOFUTURO. En algunos casos los proveedores de sistemas informáticos pueden tener un impacto sobre empresas de microfinanzas.

Ambiente Interno

El análisis del ambiente interno se compone de cinco áreas: Recursos Humanos, Administración, Finanzas y Contabilidad, Innovación de Productos Nuevos y Mercadeo.

Recursos Humanos

- Calidad de ejecutivos
- Selección y capacitación de empleados
- Costos de recursos humanos en comparación con competidores
- Las políticas de personal que contrate y mantenga gente superior
- Utilización de los incentivos para motivar productividad superior

Administración

- La productividad de los empleados

- Buen funcionamiento de los equipos
- Efectiva ubicación y adecuados ambientes físicos
- Economías de escala
- Efectiva introducción de nuevas oficinas y productos

Finanzas y Contabilidad

- Fondos disponibles
- Capacidad de adquirir fondos adicionales
- Rentabilidad
- Fortaleza de su hoja de balance
- Costos de entrada al mercado
- Eficiente sistema de contabilidad e informes financieros
- Tamaño de la empresa
- Control de costos
- Relaciones con inversionistas
- Situación con impuestos

Innovación de Productos Nuevos

- Conocimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales
- Capacidad de elaborar productos para mercados específicos
- Capacidad de implementar nuevos productos en los segmentos específicos del mercado
- Control de costos en el desarrollo de productos
- Coordinación entre el equipo de desarrollo y el equipo de administración

Mercadeo

- Los productos adecuados a los segmentos del mercado
- Capacidad de adquirir información sobre mercados actuales y nuevos
- Concentración de productos o mercados
- Tratamiento de los clientes
- Eficiente promoción de productos
- Capacidad de fijar y ajustar los precios

Anexo 6: Comparaciones de Algunos Competidores de ECOFUTURO, 1997

	BancoSol	Caja Los Andes	FIE
Cartera			
Cartera bruta	\$ 63,086,238	\$ 20,430,570	\$12,148,791
Número de clientes vigentes	76,216	29,545	22,500
Promedio de préstamo	\$ 828	\$ 692	\$ 540
(Intereses + comisiones) / Cartera promedio	32%	29%	28%
Cartera con mora > 30 días / Cartera bruta	1.1%	0.6%	1.7%
Castigos / Cartera promedio	0.7%	0.2%	0.2%
Reserva para incobrables / Cartera final	2.2%	1.7%	1.8%
Cargo para incobrables / Cartera promedio	2.0%	1.9%	1.5%
Préstamos nuevos / Préstamos en el período	17%	22%	N/A
Productividad			
Clientes por oficial de crédito	416	471	425
Gastos operacionales / Cartera promedio	17.6%	14.3%	18.5%
Crecimiento en número de préstamos	63%	25%	60%
Crecimiento en cartera bruta	33%	72%	58%
Oficiales de crédito / Personal total	37%	40%	44%
% de personal con institución < 12 meses	3.5%	27.0%	20.0%
Indicadores Financieros			
Pasivos / Patrimonio	6.04	5.56	3.87
Gastos de intereses / Cartera promedio	10.0%	9.3%	8.6%
Resultados netos / Patrimonio promedio	30%	37%	-12%
Resultados netos / Activos promedios	4.0%	5.1%	-1.9%
Gasto de intereses / Pasivos financieros prom.	9.7%	12.2%	8.8%
Activos corrientes / Pasivos corriente	1.20	3.68	2.49

De Private Sector Initiatives Corporation, Washington, D.C.